

DIAGNOSTIC
DE LA
PERFORMANCE
DE L'ENTREPRISE

DIAGNOSTIC DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

**ALAIN MARION
ALAIN ASQUIN • CHRISTOPHE EVERAERE
DIDIER VINOT • MICHEL WISSLER**

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-057619-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Les auteurs | XI |
| Introduction | 1 |
| Partie 1 – Une proposition de valeur convaincante : l'éclairage du diagnostic stratégique | |
| 1 Les fondamentaux de la performance stratégique | 13 |
| Section 1 La performance comme produit d'une position stratégique solide | 14 |
| 1 Quand la performance stratégique impose la maîtrise des parts de marché | 15 |
| 2 Quand la performance stratégique nécessite la maîtrise des risques de marché | 21 |
| Section 2 L'affirmation des ressources et des parties prenantes à l'entreprise | 24 |
| 1 Les ressources à la base de la performance de l'entreprise | 24 |
| 2 La maîtrise de ressources distinctives | 25 |
| 3 L'enrôlement des parties prenantes : un modèle renouvelé de la performance d'entreprise | 28 |
| Section 3 Les approches dynamiques de la performance stratégique | 36 |
| 1 L'importance de l'apprentissage organisationnel pour le développement de compétences clés | 37 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2 | L'évaluation de la gestion de la connaissance organisationnelle | 39 |
| 3 | L'approche des « dynamic capabilities » | 42 |
| 2 | Diagnostic de l'environnement | 47 |
| Section 1 | Quel environnement prendre en considération ? | 48 |
| 1 | Les différents niveaux de l'environnement | 49 |
| 2 | L'espace géographique de référence | 56 |
| Section 2 | Évaluation de la proposition de valeur dans son environnement | 62 |
| 1 | La qualification des facteurs clés de l'environnement par l'approche PESTEL | 62 |
| 2 | La vision dynamique de l'environnement : les apports de la prospective et des scénarios | 68 |
| 3 | La caractérisation des systèmes concurrentiels | 73 |
| 4 | Les forces concurrentielles selon Michael Porter | 76 |
| 3 | Une génération de valeur performante | 85 |
| Section 1 | Élaborer une promesse de valeur convaincante | 86 |
| Section 2 | Concevoir la proposition de valeur | 90 |
| 1 | La proposition de valeur | 90 |
| 2 | Le segment de marché cible | 91 |
| 3 | La structure de la chaîne de valeur | 91 |
| 4 | La génération de revenus et les marges | 91 |
| 5 | La position dans le réseau de création de valeur | 92 |
| 6 | La compétitivité | 92 |
| Section 3 | La maîtrise de la valeur | 97 |
| 1 | Démarche d'optimisation dans la chaîne de valeur | 98 |
| 2 | Démarche d'expansion par les constellations de valeur | 101 |
| 3 | Diagnostic multicritères de la performance : du <i>balanced-scorecard</i> aux tableaux de bord heuristiques | 105 |
| 4 | La contribution du dirigeant à la performance stratégique | 111 |
| Section 1 | Les figures traditionnelles du rôle du dirigeant | 112 |
| Section 2 | Le rôle du management et des processus d' enrôlement | 114 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Section 3 | Le dirigeant-entrepreneur chargé du maintien d'une tension créatrice | 115 |
| 1 | Le risque du dirigeant-entrepreneur « absorbé » par l'entreprise | 117 |
| 2 | Le projet d'entreprise « asservi » par le dirigeant-entrepreneur | 118 |
| Section 4 | La performance stratégique : ancrage autour du projet stratégique d'entreprise | 120 |
| 1 | L'efficacité du projet stratégique | 120 |
| 2 | L'effectivité ou la performance des pratiques organisationnelles | 123 |

Partie 2 – Une organisation sans entrave : l'éclairage du diagnostic organisationnel

| | | |
|-----------|--|-----|
| 5 | Diagnostic de la structure formelle : repérer le degré de cohérence | 135 |
| Section 1 | L'impact de la taille | 136 |
| Section 2 | L'impact de la propriété | 138 |
| 1 | La rigueur financière d'une organisation cotée en Bourse | 139 |
| 2 | Le fonctionnement bureaucratique d'une organisation publique | 139 |
| 3 | Le management paternaliste d'une entreprise familiale | 140 |
| 4 | L'effet impliquant de l'actionnariat salarié | 140 |
| Section 3 | L'impact de l'activité | 144 |
| 1 | Un modèle taylorien-fordien cohérent avec une activité simple | 145 |
| 2 | Un modèle professionnel indispensable si l'activité se complexifie | 149 |
| Section 4 | L'impact des marchés | 162 |
| Section 5 | Des configurations adaptées au contexte et aux variables d'action | 169 |
| 1 | Deux modèles d'organisation cohérents avec une structure de petite taille : la structure simple et l'adhocratie | 169 |
| 2 | Deux modèles d'organisation cohérents avec les structures de plus grande taille : la bureaucratie taylorienne et la bureaucratie professionnelle | 171 |
| 3 | Un dernier modèle d'organisation cohérent avec des marchés étendus ou hétérogènes : la structure divisionnalisée | 174 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 6 | Diagnostic de la partie « immergée » des organisations | 177 |
| Section 1 | Diagnostic des interactions : repérer des jeux d'acteurs susceptibles d'engendrer des dysfonctionnements | 178 |
| 1 | Identifier les acteurs pertinents d'un dysfonctionnement | 180 |
| 2 | Repérer leur stratégie | 181 |
| 3 | Repérer les enjeux des acteurs | 182 |
| 4 | L'issue d'un dysfonctionnement dépend d'un rapport de force | 183 |
| 5 | Toute situation organisationnelle est le fruit d'un équilibre et d'un compromis | 185 |
| Section 2 | Diagnostic des systèmes culturels : repérer le degré de cohésion dans les valeurs et les convictions | 190 |
| 1 | Diagnostic des systèmes culturels nationaux | 192 |
| 2 | Diagnostic des systèmes culturels d'entreprise | 194 |
| 3 | Diagnostic des systèmes culturels au niveau des individus | 198 |

Partie 3 – Une équation de profit résolue : l'éclairage du diagnostic financier

| | | |
|-----------|--|-----|
| 7 | Analyse de la compétitivité | 213 |
| Section 1 | Analyse dans le temps de la profitabilité | 214 |
| 1 | Analyse de l'activité | 214 |
| 2 | Sensibilité des marges et variation de prix | 218 |
| 3 | Analyse de la formation des résultats | 220 |
| 4 | Création de valeur et productivité | 222 |
| 5 | Éclairage de la dynamique des coûts | 223 |
| 6 | Parités monétaires et compétitivité | 226 |
| Section 2 | Étalonnage de la profitabilité dans l'espace concurrentiel | 228 |
| 1 | Le référentiel des centrales de bilans | 229 |
| 2 | Le référentiel de la concurrence | 230 |
| Section 3 | Efficiences des capitaux investis | 233 |

| | |
|---|-----|
| 8 Analyse de la maîtrise du risque | 237 |
| Section 1 Analyse de la flexibilité de l'entreprise | 238 |
| 1 Sensibilité des résultats en fonction de l'indice de sécurité | 239 |
| 2 Impact des frais financiers sur la sensibilité des résultats | 241 |
| Section 2 Évaluation de la cohérence de la combinaison des flux physiques et financiers | 244 |
| 1 Les distorsions temporelles entre les flux | 244 |
| 2 L'adaptabilité des flux | 245 |
| Section 3 Pertinence des choix de structure financière | 245 |
| 1 Cadre d'appréciation de la structure financière | 245 |
| 2 Le référentiel des bonnes pratiques : les critères des agences de notation | 247 |
| 9 Évaluation du potentiel de développement | 253 |
| Section 1 Diagnostic du business plan | 254 |
| 1 Fondements du business plan | 254 |
| 2 Lecture critique du business plan | 255 |
| 3 Techniques de prévisions des données financières | 257 |
| Section 2 Évaluation de la capacité financière à se développer | 259 |
| 1 Mesure de la croissance financièrement soutenable | 259 |
| 2 La capacité financière à rivaliser | 260 |
| Section 3 Capacité de l'entreprise à attirer des investisseurs | 261 |
| 1 L'impératif de la création de valeur | 261 |
| 2 Mesure de la capacité à dégager de la trésorerie | 263 |

Partie 4 – Étude de cas

| | |
|---|-----|
| Precisio, un avenir tout tracé ? | 269 |
| Conclusion | 291 |
| Bibliographie | 293 |
| Index | 301 |

Les auteurs

- Auteur et coordinateur

Alain Marion, Docteur ès sciences économiques, Professeur des universités en sciences de gestion à l'IAE Lyon (Université Jean Moulin - Lyon 3), dirige le master 2 Diagnostic d'entreprise depuis sa création en 1985. Inscrit sur la liste des experts en diagnostic d'entreprise près la Cour d'Appel de Lyon, ses recherches portent notamment sur l'analyse de la formation de la performance à partir de l'information financière.

- Auteurs

Alain Asquin est maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE Lyon. Il est spécialisé en stratégie entrepreneuriale et management par projet. Il dirige depuis 15 ans le master 2 Entrepreneuriat et Management des Petites et Moyennes Organisations, opéré en partenariat avec le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises. Ses domaines de recherche portent essentiellement sur l'émergence organisationnelle, la mobilisation du management par projet en entrepreneuriat et les facteurs responsables du plafonnement de croissance chez les jeunes entreprises. Il a été directeur général de la filiale de valorisation de l'université Jean Moulin et continue de diriger régulièrement des travaux de recherche partenariale avec des partenaires socio-économiques du territoire.

Christophe Everaere, docteur en sciences de gestion, est professeur des universités en sciences de gestion à l'IAE Lyon. Ses recherches sur les différentes formes de flexibilité appliquées en entreprise l'amènent à s'intéresser aux pratiques organisationnelles et à leur déclinaison notamment dans le domaine du travail, de la production et des relations d'emploi.

Didier Vinot, ancien élève de l'ICN, docteur en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches, est maître de conférences HDR à l'université Jean Moulin Lyon 3. Il est actuellement Vice-Président de l'université en charge des ressources humaines et de la qualité de la vie. Membre fondateur de l'Ifross (Institut de Formation et de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales), il conduit ses recherches dans le domaine de l'évaluation stratégique, de la stratégie des ressources humaines, de la conduite du changement et du diagnostic organisationnel. Il est également spécialisé dans la formation pour adultes.

Michel Wissler, docteur ès sciences de gestion, maître de conférences à l'IAE Lyon, Université Jean-Moulin Lyon 3, il est responsable pédagogique du master MAE Management Général en formation continue. Il dirige par ailleurs le Service Commun Universitaire d'Information, d'Orientation et d'Insertion Professionnelle de l'Université Lyon 3. Ses centres d'intérêt en matière de recherche concernent l'évaluation de la qualité et des performances des entreprises industrielles et des organisations du secteur tertiaire.

Introduction

S'agissant d'un ouvrage consacré au diagnostic de la performance, le lecteur ne sera pas surpris d'en commencer la lecture par une présentation des notions de diagnostic et de performance.

La recherche de la performance, quelles qu'en soient l'intensité et la forme, est un impératif partagé par les entreprises situées dans un contexte concurrentiel et confrontées à la rareté des ressources. Mais le sens et le contenu du concept recouvrent des réalités diverses.

Aristote nous met en garde : « Autant une chose a d'êtres, autant elle a de vérités ». Est-ce à dire que l'évaluation de la performance d'une entreprise, système complexe en raison de l'interdépendance entre ses multiples composants, relèverait d'une gageure ? Notre double expérience d'enseignants et de praticiens du diagnostic d'entreprise conduite dans une perspective d'amélioration de la performance nous permet de répondre par la négative. Mais cela nécessite que la démarche d'évaluation de la performance s'appuie sur une méthode de diagnostic robuste dans ses fondements théoriques et conceptuels.

Sens du mot performance

Certains concepts sont des « mots valises » où chacun trouve ce qu'il a pu amener. La performance fait partie de ces concepts à propos desquels il est possible de dire tout et son contraire. La raison principale est que le concept de performance ne prend sens que dans le contexte de son utilisation : Performance de quoi ? Performance pour quoi ? Performance pour qui ?

Historiquement, le mot performance est issu de l'ancien français *parformance* employé au XVI^e siècle, provenant de *parformer* « accomplir, exécuter ». Il a été

emprunté à l'anglais au xv^e siècle, synonyme d'accomplissement, de réalisation, de résultat. Le mot fut introduit en français dans le domaine des courses, à propos des résultats d'un cheval. Il prit ensuite le sens d'exploit, puis de capacités au sens anglo-saxon et enfin d'action au sens artistique (Rey, 1993). La performance varie dans le temps, dans l'espace, selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle.

Après avoir observé que « les performances sont plurielles dans les usages « anciens » du mot, alors que la performance devient singulière dans ses emplois récents », Annick Bourguignon (1995) montre que, dans le domaine de la gestion, la performance recouvre des significations différentes selon les contextes.

Ainsi, dans l'univers de l'entreprise, la performance peut être définie :

- comme le résultat d'une action : « La mesure des performances est entendue comme l'évaluation *ex post* des résultats obtenus », (Bouquin, 2008) ;
- à partir des modes d'obtention du résultat : « La performance est l'action faite de nombreux composants, non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps », (Baird, 1986) ;
- comme le succès de l'action : « Le succès passe toujours par une compétition plus ou moins explicite », Bourguignon (1995).

Logiques d'évaluation de la performance

Qu'il s'agisse d'évaluer les résultats d'une action, d'apprécier les processus mis en œuvre ou de caractériser le bilan d'une action, la performance est associée aux concepts d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence. La figure I.1 précise le positionnement de chacun de ces concepts.

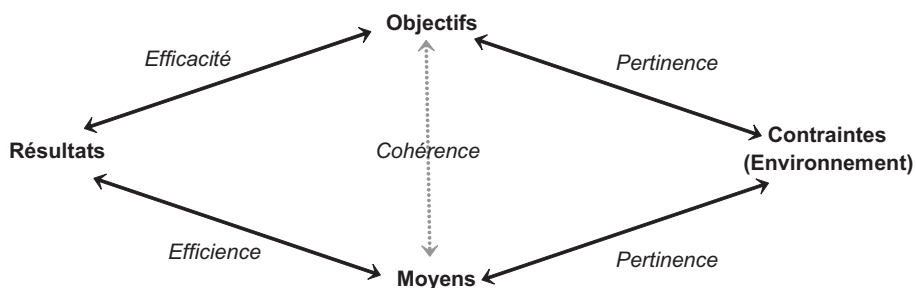


Figure I.1 – Logiques d'évaluation de la performance

En rapportant les résultats aux objectifs, l'efficacité traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Dès l'origine, le contrôle de gestion fait reposer le pilotage de la performance sur ce principe.

L'efficience, qui met en relation les résultats et les moyens, exprime le principe d'économicité classique en économie. Ce principe constitue le fondement de nombreux indicateurs financiers, ainsi la rentabilité est un indicateur de performance qui rapporte un indicateur de résultat à un indicateur de mesure des capitaux employés.

En rapportant les objectifs aux moyens, la cohérence (Ecosip, Cohendet *et al.*, 1995) traduit l'adéquation censée garantir l'équilibre du système. En renvoyant à une exigence de coordination interne de l'action collective, la cohérence traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation qui permet d'évaluer la performance en matière organisationnelle.

La pertinence met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de nature exogène qui pèsent sur l'entreprise. En exprimant une exigence d'adaptation, la pertinence convient à l'évaluation de la performance dans le domaine stratégique. Ainsi la substitution des notions de « capacités-ressources » et « attentes du marché » aux notions de « moyens » et « contraintes » permet d'évaluer l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation de l'adéquation entre les éléments de l'offre créateurs de valeur et les attentes du marché.

Le choix d'un des trois sens de la performance (résultat, action, bilan d'une action), n'est pas sans influencer l'approche retenue pour l'évaluation de la performance. Ainsi lorsque la performance est entendue comme le résultat d'une action, le diagnostic s'orientera d'une manière prioritaire sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs.

Lorsque la performance repose sur une appréciation des processus mis en œuvre, son évaluation requiert d'intégrer dans l'analyse les conditions d'obtention du résultat. Ce qui implique, lorsque l'entreprise est engagée dans un processus d'apprentissage, de prendre en compte le stade d'assimilation et/ou de mise en œuvre du nouveau mode de management censé améliorer la performance. De même, doit être intégrée dans la démarche la capacité de correction de l'action en fonction des finalités. L'évaluation de la performance ne saurait se limiter à une appréciation *ex post* ; elle doit pouvoir être réalisée pendant le déroulement du processus.

Enfin, lorsque la performance traduit un succès (bilan d'une action), elle apparaît comme une construction sociale. De ce fait la performance devient une notion contingente appelée à avoir une signification variable au gré des attentes des parties prenantes.

La remarque précédente introduit le débat concernant l'influence sur la performance des décisions relatives à la répartition de la valeur créée. En raison de l'existence de phénomènes d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts entre les agents qui concourent à la création de valeur et ceux qui la répartissent, la définition d'indicateurs de performance influence nécessairement le processus de création de valeur. Comme le souligne Gérard Charreaux « la dualité des rôles de la mesure de performance, allocation et incitation, complexifie sensiblement la

problématique de l'évaluation de la performance et ce d'autant plus que la mesure est manipulable ».

Définition du diagnostic d'entreprise

Lorsque l'entreprise entreprend un changement majeur en vue d'améliorer sa performance, J. Brilman (1996) recommande de réaliser un diagnostic de l'organisation. Il précise que le diagnostic devra fournir un éclairage sur le niveau de compétitivité de l'entreprise. Pour ce faire, il devra être l'occasion de procéder à un étalonnage de l'entreprise (*benchmarking*) par rapport aux meilleures pratiques, permettre d'identifier les compétences clés et mettre en évidence les processus défaillants.

Appuyons-nous sur une présentation chronologique en citant plusieurs définitions du diagnostic d'entreprise :

« Le terme de diagnostic est, en principe, réservé à la médecine. Cependant, dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprise ayant pour but de **faire ressortir leurs défauts**... », (Brown, 1970).

Le diagnostic correspond à « une capacité d'analyse et de compréhension de la performance [...] **diagnostiquer c'est se rattacher aux causes** [...] en bref, il s'agit d'identifier les leviers les plus efficaces », (Lorino, 1991).

« Le diagnostic s'appuie sur l'analyse mais s'en distingue nettement. Il suppose **appréciation, jugement et en définitive, prise de responsabilité de celui qui le pose.** », (Martinet, 1988).

« Le diagnostic est une démarche de recherche des **caractéristiques essentielles de structure et de fonctionnement** de l'entreprise et d'identification de ses mécanismes de création de valeur en vue d'évaluer sa performance », (Marion, 1999).

« Le diagnostic d'entreprise est un jugement porté sur la situation et la dynamique d'une entreprise... en fonction de ses traits essentiels et des contraintes de son environnement, et visant à **identifier la marge de manœuvre** dont elle dispose pour atteindre ses objectifs », (Plauchu et Tairou, 2008).

« L'objectif final (du diagnostic d'entreprise) est d'évaluer les aptitudes de l'entreprise à satisfaire les **contraintes de compétitivité et de pérennité**, en vue de décider dans des conditions acceptables », (Meier, 2011).

La présentation chronologique précédente fait ressortir plusieurs constats :

- Le diagnostic ne doit pas être associé qu'aux seuls dysfonctionnements entravant le fonctionnement de l'entreprise.
- Le diagnostic doit identifier la marge de manœuvre dont l'entreprise dispose car la marge de manœuvre permet de formuler des recommandations.
- Le diagnostic inclut la notion de pronostic.

- Le diagnostic a un champ d'étude qui intègre les caractéristiques internes de l'entreprise (ressources et organisation), celles de son environnement et l'influence des parties prenantes.
- Enfin, la notion de performance est omniprésente de manière implicite ou explicite.

En schématisant et en se focalisant sur la maîtrise de la relation valeur \leftrightarrow coûts, le diagnostic de la performance s'apparente au modèle simplifié présenté dans la figure I.2.

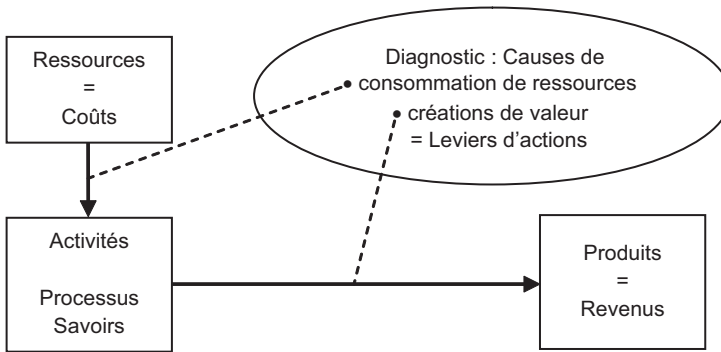


Figure I.2 – Présentation d'un modèle simplifié de diagnostic

Remarque

Les activités consomment des ressources et créent de la valeur en livrant une offre de produits dans des conditions économiques acceptables. Dans ce modèle simplifié, le diagnostic de la performance recouvre les mécanismes de consommation de ressources et de création de valeur.

Diagnostic et performance

Pour donner un contenu opérationnel au diagnostic de la performance, il convient d'appuyer ce dernier sur les notions de compétitivité, de pérennité et de développement.

La compétitivité exprime l'aptitude d'une entreprise à supporter la rivalité concurrentielle. La compétitivité est fondée sur la maîtrise de la relation valeur \leftrightarrow coût et elle traduit l'aptitude d'une entreprise à offrir des produits de valeur supérieure à ceux de la concurrence, à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs. La réalité économique étant complexe, la compétitivité correspond souvent à une combinaison de ces avantages. L'essentiel est dans la possibilité pour l'entreprise de se construire un positionnement favorable, qui sera source de performance (Ingham, 1995).

Cependant l'analyse de la compétitivité doit être replacée dans un contexte de durée et de long terme. L'évaluation de la performance ne saurait être limitée à une mesure ponctuelle qui n'intégrerait pas la capacité de l'entreprise à renouveler de façon récurrente cette performance dans le futur. Ce qui signifie une nécessaire pérennité de l'organisation concernée.

C'est pourquoi l'analyse de la compétitivité doit être complétée par la prise en compte des impératifs de pérennité et de développement afin d'intégrer une période longue dans le diagnostic. Cette préoccupation conduit à s'intéresser à la pérennité de l'entreprise en s'assurant que les conditions la garantissant sont réunies, à savoir un maintien voire une longévité de l'activité principale et une préservation de l'essentiel de son identité.

Au demeurant, la compétitivité et la pérennité entretiennent une relation dialectique qu'il serait hasardeux de qualifier d'univoque en raison de l'absence d'accord sur le rôle de catalyseur ou de frein attribué au niveau de compétitivité sur la pérennité (Mignon, 2001). Par ailleurs comme le maintien du statu quo est rarement synonyme de performance, le diagnostic de la performance doit aussi prendre en compte les potentialités de développement de l'entreprise.

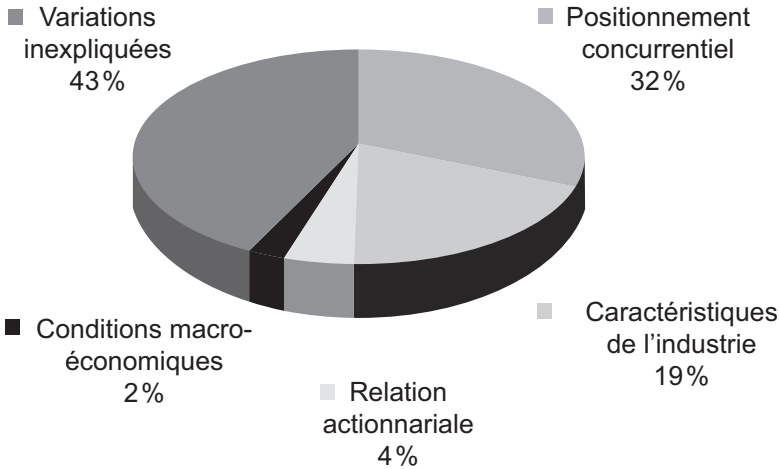
Dans cette perspective, le diagnostic de la performance doit s'assurer que l'entreprise satisfait aux impératifs de compétitivité, de pérennité et de développement. La conjugaison temporelle paraissant constituer une exigence forte, le diagnostic doit jouer avec les tensions existant entre ces trois impératifs et moduler en conséquence leur contribution dans l'obtention de la performance.

Sources de performance

S'interroger sur les raisons des différences de performance entre entreprises pose la question de l'influence relative sur cette dernière des caractéristiques du secteur, des conditions macroéconomiques, de la nature du positionnement concurrentiel et de la qualité du management.

De nombreux travaux de recherche ont été menés pour expliquer les différences de rentabilité constatées entre entreprises¹. Pour nombre d'entre eux il en ressort que l'influence des caractéristiques propres à l'entreprise l'emporterait sur les caractéristiques sectorielles et les conditions macroéconomiques. La figure I.3, établie à partir des travaux de Mc Gahan et Porter illustratifs de ce courant, donne une quantification de l'influence respective des divers facteurs explicatifs de la performance.

1. Nous nous limiterons à trois articles fondateurs particulièrement représentatifs du courant : Rumelt, 1991; Roquebert *et al.*, 1996 et Brush *et al.*, 1999.



Source : Mc Gahan et Porter (1997)

Figure I.3 – Facteurs explicatifs des variations de la performance

Un constat fort ressort du schéma précédent. Si les caractéristiques de l'industrie et le positionnement concurrentiel expliqueraient la moitié de la performance, il n'en demeure pas moins qu'une part significative de cette dernière reste inexplicée. On peut alors émettre l'hypothèse que la qualité du management puisse occuper une place significative dans la part inexplicée de la performance.

Au demeurant, les résultats précédents paraissent en adéquation avec les postulats de la théorie des ressources selon lesquels la performance est directement dépendante de l'aptitude de l'entreprise à mobiliser des ressources pour transformer à son avantage les conditions de l'environnement (Barney, 1991). Ce sont les ressources qui permettent à l'entreprise de produire une offre ayant une valeur sur le marché. Encore faut-il que cette offre soit produite dans des conditions d'efficience.

Il n'est donc pas surprenant que de nombreux travaux, ayant pour objet une meilleure connaissance des mécanismes de création de la compétitivité fondée sur la maîtrise de la relation valeur-coût, se soient focalisés sur l'étude du rôle des capacités organisationnelles en complément de la contribution des ressources. Dans cette perspective, l'évaluation de la performance repose sur l'appréciation de la qualité des ressources (*capacity*) et celle de leurs modes de coordination (*capability*). Par ailleurs, le diagnostic ne saurait se contenter de vérifier que l'entreprise possède les ressources et compétences requises sans prendre en compte leur développement assuré par le mécanisme de l'apprentissage organisationnel.

Au demeurant, le débat n'est pas clos. En 2003, Hawawini *et al.* ont montré que, dans un secteur d'activité, l'influence sur la performance des caractéristiques de l'entreprise provenait pour l'essentiel d'un nombre réduit d'entreprises particulièrement performantes. Pour les autres entreprises, « moyennement » performantes,

les caractéristiques du secteur auraient une influence sur la performance voisine des caractéristiques de l'entreprise, sachant là encore que la moitié au moins de la performance ne serait pas expliquée par les facteurs pris en compte dans l'étude.

Ayant défini l'entreprise performante, comme celle qui satisfait aux impératifs de compétitivité, de pérennité et de développement, nous proposons d'articuler notre démarche de diagnostic de la performance en nous appuyant sur les trois dimensions constitutives du modèle économique que sont : une proposition de valeur attractive, une organisation fonctionnant sans entrave et une équation de profit résolue. Pour chacune de ces dimensions, il est emprunté à la théorie du management stratégique, à la théorie des organisations et à l'analyse financière les concepts qui permettent de donner un sens à l'observation des faits.

La **partie 1** – « Une proposition de valeur convaincante » (Alain Asquin, Didier Vinot, Michel Wissler) – propose une démarche d'analyse des fondements de conception et de délivrance de la proposition de valeur. Ne se satisfaisant pas des représentations formalisées (matrices...) qui ont contribué à la notoriété de l'analyse stratégique, la démarche présentée fait reposer l'évaluation de la performance stratégique sur la capacité de l'entreprise à définir et atteindre les buts assignés et sur son aptitude à (ré)orienter l'action en fonction des finalités. Il est préconisé une évaluation des avantages concurrentiels s'appuyant sur une perception de l'offre par les clients afin de les appréhender de manière intégrée dans la promesse de valeur. La contribution du dirigeant est abordée en s'intéressant aux tensions entre le projet de ce dernier et le projet de l'entreprise. L'analyse de l'environnement est introduite comme moyen d'avoir une représentation éclairante et une garantie de la pertinence du positionnement concurrentiel et de la compétitivité.

La **partie 2** – « Une organisation sans entrave » (Christophe Everaere) – présente les outils de lecture de l'organisation qui permettent de repérer les incohérences dans le champ des leviers visibles des outils de management d'une organisation. L'accent est mis sur la recherche de cohérence entre les caractéristiques instables du contexte dans lequel évolue l'entreprise et ses principes d'action ou de fonctionnement.

Doivent aussi être repérés les écarts qui séparent le fonctionnement formel de l'organisation des pratiques officieuses mais réelles, en s'interrogeant sur le caractère bénéfique ou problématique pour la performance de l'existence de ces écarts. Pour repérer la dimension informelle de l'organisation, il est recouru au cadre théorique et méthodologique de l'analyse stratégique des organisations empruntée à la sociologie des organisations. L'analyse de la dimension organisationnelle se termine par la prise en compte des problématiques de cohésion, de valeurs et de culture susceptibles de nuire à la performance de l'organisation.

La **partie 3** – « Une équation de profit résolue » (Alain Marion) – présente la contribution au diagnostic de la performance de l'analyse financière de l'information comptable. D'abord orientée sur la compétitivité, l'analyse s'appuie sur la base

de rentabilité de l'entreprise resituée dans une perspective concurrentielle afin de pouvoir l'étalonner. Dans cette première étape, l'analyse s'attache à caractériser l'activité en termes d'évolution et de vulnérabilité, à appréhender l'influence des variations de prix et de la dynamique des coûts, et à mesurer la productivité des facteurs de production et l'efficacité des capitaux investis.

Afin de s'assurer de l'aptitude de l'entreprise à renouveler sa performance, la maîtrise des risques par l'entreprise est analysée. La maîtrise du risque d'exploitation conduit à apprécier la flexibilité opérationnelle attachée à la structure des coûts alors que la maîtrise du risque financier s'appuie sur les caractéristiques de la structure financière. L'appréciation du potentiel financier de développement constitue l'étape finale de la démarche.

Partie

1

Une proposition de valeur convaincante : l'éclairage du diagnostic stratégique

Dans les dictionnaires de langue française classique, la performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t , toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce, quel que soit son domaine (Notat, 2007). Comment dès lors, évaluer la performance présumée ?

La recherche de la performance ne peut se satisfaire d'une analyse « ici et maintenant », en dehors de toute perspective temporelle. Cette dernière sera toujours rapprochée d'un horizon temporel et d'une finalité qu'on exprimera classiquement à travers une intention stratégique. Les sources de la performance de l'entreprise doivent être recherchées également dans la capacité d'un collectif à faire ensemble, à construire une œuvre commune. Il existe ainsi des cas de figure où une entreprise peut révéler sa performance chemin faisant, par exemple en réussissant dans des activités qui n'avaient pas tout à fait été choisies par les dirigeants mais qui sont devenues des succès par la mobilisation de talents jusque-là sous-exploités. Il serait ainsi réducteur de limiter la performance strictement à l'intention stratégique du seul dirigeant. C'est ainsi que la notion de projet collectif devient désormais centrale dans l'articulation cohérente de l'action individuelle et de l'action organisée. À cet effet, c'est le rôle joué par le dirigeant et par son équipe qui est déterminant – non pas dans sa capacité à définir un résultat à atteindre – mais dans sa capacité à transformer une vision en résultats légitimes et pertinents pour l'entreprise.

Il s'agira donc de poser dans un premier temps les fondamentaux de la performance stratégique. Ces fondamentaux reposent sur la recherche d'un équilibre géné-

ral entre le positionnement stratégique de l'entreprise, et l'exploitation du potentiel de ses activités. Ainsi, la performance est d'abord le produit d'une position stratégique solide. Mais l'utilisation de ses ressources, sa capacité à créer des synergies est également déterminante. Pour Lorino (1997), « la viabilité économique d'une entreprise tient à sa capacité à assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de valeur pour la société : détruire les ressources qu'elle consomme vaut-il la peine au regard des besoins finalement satisfaits ? »

Cette problématique dépasse désormais les frontières juridiques ou économiques pour s'attacher à créer des ancrages sur des territoires, par des métiers complémentaires, où les rôles des parties prenantes à l'entreprise sont plus complexes et les finalités plus instables. Les notions d'apprentissage et d'innovation organisationnels deviennent déterminantes dans la construction d'une performance durable.

La prise en compte de l'environnement général de l'entreprise ne sera évidemment pas oubliée. Mais en préalable, l'analyse de la performance stratégique passera par le type de découpage de cet environnement qu'il sera opportun de retenir : quels en sont les différents niveaux ? Quel est l'espace géographique de référence ? Une fois ce découpage explicité et assumé, il s'agira d'évaluer la pertinence de la proposition de valeur par l'entreprise dans son environnement, à partir d'une analyse des données d'ensemble, mais également par les techniques de prospective et des scénarios. L'analyse des forces concurrentielles clôturera ce chapitre.

Enfin, il ne sert à rien d'évaluer les fondamentaux de la performance de l'entreprise et de son adéquation avec son environnement si cette dernière ne permet pas de déboucher sur une génération de valeur performante. Ce sera l'objet du troisième chapitre. La création d'une valeur performante passe d'abord par une promesse, un pari qu'on est prêt à tenir ou à soutenir. Comment l'appréhender au-delà de la subjectivité et de l'intuition ? Une fois cette promesse qualifiée, il s'agira de concevoir la proposition de valeur définie par l'entreprise, puis d'évaluer sa maîtrise.

Enfin, après l'évaluation du « design » ou du « modèle économique » proposé par l'entreprise, un retour sur l'évaluation de la contribution du dirigeant et de l'équipe entrepreneuriale à la performance stratégique sera effectué. Il s'agira d'appréhender la cohérence d'ensemble et la dynamique collective en œuvre dans la conception et la réalisation de la stratégie de l'entreprise. L'évaluation du projet stratégique d'entreprise sera alors déterminante.

Les fondamentaux de la performance stratégique

La performance stratégique d'une entreprise peut être en première instance appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises.

On parle alors d'évaluer son efficacité. Si l'expression française tend à différencier l'efficacité (atteinte des buts) de l'efficience (minimisation de la consommation des ressources pour réaliser une activité donnée), l'évaluation de la performance stratégique telle que nous commençons à l'évoquer sera considérée sous l'angle de « l'efficiency » anglo-saxonne, qui intègre ces deux dimensions à la fois, mais nous conserverons le terme efficacité.

Cette logique est bien résumée par une « formule » proposée par Roland Calori et Tugrul Atamer (2003) :

$$E = PS \times R \times Moer$$

Avec E, l'efficacité, qui est le produit de la Position Stratégique (PS) des ressources que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de leur mise en œuvre (Moer).

Ainsi, cette « péréquation » propose qu'un des termes peut compenser une faiblesse dans un autre champ de performance, mais qu'évidemment la performance sera d'autant plus forte et robuste dans le temps que l'entreprise saura les renforcer tous.

Nous commencerons ce chapitre par l'exposé de la position stratégique (PS). Cette notion est la première à avoir pris une réelle consistance dans l'analyse de la performance. Dans ce cadre, l'efficacité de l'entreprise est vue comme le résultat de la capacité de l'entreprise à valoriser ses actifs (sa place sur le marché, le potentiel de ses produits). L'évaluation de cette performance a typiquement été le sujet des représentations par les matrices stratégiques créées au cours des années 1960.

Ces modes d'évaluation sont cependant restrictifs. Ils portent sur l'adéquation des actifs en place vis-à-vis du marché, en privilégiant ceux qui sont tangibles. Les années 1990 verront l'émergence d'une littérature qui va développer une approche dédiée aux ressources, tangibles et intangibles, que représente le terme (R) de l'équation. Nous présenterons alors dans ce second temps le fondement d'une perspective par les ressources, qui considère, notamment, que ce sont les ressources qui cherchent à s'employer dans l'environnement, et non pas l'environnement qui contraindrait à faire émerger dans l'entreprise les ressources nécessaires à la réalisation de sa performance. La performance doit alors être recherchée dans la capacité de l'entreprise à maîtriser des ressources distinctives.

Enfin, nous verrons qu'il est nécessaire de comprendre comment une entreprise apprend dans le temps à aménager différemment ses ressources et à en développer de nouvelles en fonction de ce qu'elle vit concrètement dans la mise en œuvre de la stratégie. La capacité de mise en œuvre, symbolisée par le terme (Moer) renvoie à des compétences centrales de nature organisationnelle qui confèrent à l'entreprise une capacité à tirer le meilleur parti des ressources dont elle dispose, mais aussi à les régénérer. Un prolongement de cette approche sera proposé par les aptitudes à l'innovation, au travers des capacités dynamiques que peut développer l'entreprise et qui lui permettent de concevoir une offre plus compétitive.

- Section 1 ■ **La performance comme produit d'une position stratégique solide**
- Section 2 ■ **L'affirmation des ressources et des parties prenantes à l'entreprise**
- Section 3 ■ **Les approches dynamiques de la performance stratégique**

Section 1 **LA PERFORMANCE COMME PRODUIT D'UNE POSITION STRATÉGIQUE SOLIDE**

L'efficacité (E) a été en premier lieu pensée à partir de la position stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire de la place qu'elle occupe sur le terrain et de sa capacité à

maîtriser ce terrain. On le comprend, l'analogie militaire n'est pas loin. L'entreprise doit avoir une plus grande puissance que ses adversaires dans une logique d'affrontement. Les entreprises se disputent un territoire fini, et pour les ressources qui s'y trouvent. Dans l'histoire de la pensée stratégique, cette approche de la performance s'affirme dans le milieu des années 1960.

Les travaux à la fois académiques, mais aussi ceux des cabinets conseil se développent auprès de grandes entreprises, dont le management est ouvert à ce type de réflexion et qui sont aussi solvables pour le marché du conseil. Ainsi, les logiques qui vont prédominer renvoient à la puissance et à la conquête des plus fortes parts de marché pour maîtriser le territoire vis-à-vis des concurrents directs.

Les réflexions dominantes se focalisent donc sur $E = PS$ sans véritablement envisager les autres termes de l'équation.

Il faut considérer dans l'évaluation de la performance que cette position stratégique est elle-même un composé, le produit de deux termes :

- le premier est la position concurrentielle, c'est-à-dire la force effective de l'entreprise sur ses marchés ;
- le second est la valeur de l'activité, c'est-à-dire le potentiel de développement présumé des activités maîtrisées par l'entreprise.

En somme, deux entreprises pourraient avoir la même position stratégique, l'une essentiellement du fait de sa position acquise sur les marchés, l'autre du fait du potentiel de croissance de ses activités.

Ces deux termes sont importants car c'est en fonction d'eux que seront construits les deux axes des représentations matricielles typiques des années 1960-1970. Leur objet sera de communiquer aux dirigeants les éléments clés des arbitrages à faire au sein de leur portefeuille d'activités pour maintenir la performance d'ensemble de l'entreprise... et surtout à donner un habillage « rationnel » à des actionnaires ou un conseil d'administration au nom desquels ils sont censés agir.

1 Quand la performance stratégique impose la maîtrise des parts de marché

Il peut paraître tomber sous le sens commun qu'une entreprise stratégiquement performante est celle qui parvient à maîtriser dans le temps une part importante du marché. Finalement, si les clients lui font confiance et achètent ses produits plutôt que d'autres, c'est qu'ils répondent à leurs critères de décisions, et, plus largement, aux « facteurs clés de succès » du marché.

Dans cette perspective, la plus célèbre représentation a plus de cinquante ans et c'est pour ce rôle fondateur qu'elle est toujours enseignée. Même si elle n'est plus effectivement mobilisée en tant que telle, la typologie qu'elle a créée et la démarche

d'équilibrage d'un portefeuille stratégique qu'elle conduit à réaliser font partie du langage commun en stratégie.

Cette matrice proposée par le cabinet BCG est issue des travaux de Bruce Henderson, le fondateur du cabinet, qui voulait donner une dimension scientifique et objective aux analyses que ses consultants pouvaient proposer à leurs clients. Il n'hésita pas d'ailleurs à publier régulièrement les travaux pionniers de son équipe dans la revue du cabinet diffusée à l'extérieur pour gagner en influence et en réputation, deux facteurs clés de succès essentiels dans le domaine du conseil.

1.1 La logique de performance issue d'une matrice BCG

Henderson fonda l'une de ses propositions essentielles sur la généralisation d'un principe économique énoncé dans le milieu des années 1930, et appelé « loi de Wright »¹. Cette loi empirique, issue de l'observation prend plus généralement le nom de « courbe d'expérience ». D'abord mise en évidence sur la réduction du temps de production par unité de production en fonction du volume de production cumulée, cette loi a été élargie par les observations de Henderson à de nombreux autres facteurs de coût.

La courbe d'expérience propose que les coûts unitaires diminuent avec la production cumulée. Cette courbe est différente des économies d'échelle qui, elles, ne se constatent qu'à court terme, et évoquent l'amortissement d'une capacité de production donnée avec un volume plus important. La courbe d'expérience intègre la possibilité de faire augmenter les capacités de production. On se situe donc à long terme, dans le temps stratégique.

La pente d'une courbe d'expérience, par exemple de 20 %, exprime une baisse des coûts unitaires de 20 % à chaque doublement de la quantité de production cumulée. L'effet n'est pas significatif dans les faibles volumes. Il concerne les activités de production de série. Par ailleurs, une fois installé, le phénomène nécessite des doublements de production qui imposent une politique très offensive sur les marchés. Ainsi, pour Henderson et le BCG, l'avantage concurrentiel est lié à la capacité d'une entreprise soit à accumuler de la production plus que ses concurrents, soit à se développer plus vite que ses concurrents. Le premier terme relève de la position concurrentielle, le second de la valeur de l'activité.

Dans la construction de la matrice BCG, l'axe des abscisses représente la part de marché relative, c'est-à-dire la part de marché sur l'activité comparée à celle du concurrent le plus important. En utilisant une échelle logarithmique, la valeur 1 permet de distinguer, au-delà de 1, les activités pour lesquelles l'entreprise est leader, et, en dessous de 1, celles où elle ne l'est pas.

1. Du nom de l'ingénieur Theodore Wright qui parvint à définir une loi de décroissance des temps de fabrication à partir de ses observations de terrain dans les chaînes d'assemblage de l'industrie aéronautique naissante aux États-Unis (publiée dans le *Journal of Aeronautical Science* en 1936).

L'axe des ordonnées présente le taux de croissance de l'activité et donc son attractivité. En effet, au-delà de 10 % la croissance laisse espérer de forts effets d'expérience, et de manière durable pour installer un leadership de l'entreprise.

Les domaines d'activité stratégiques (DAS) sont représentés par des cercles dont la surface montre l'importance en termes de chiffre d'affaires de l'entreprise (la somme des DAS faisant 100 %).

Une matrice BCG peut se comprendre comme la mise en équilibre financier des actifs de l'entreprise, dans une logique d'autofinancement.

Cette matrice est bien connue car elle a permis de comprendre comment une entreprise devait gérer de manière équilibrée un portefeuille de domaines d'activités stratégiques. La politique globale, dite *corporate*, d'une organisation doit gérer ce portefeuille de sorte à ce que les domaines d'activité stratégiques (DAS), ou *strategic business units* (SBU), dont la croissance est plus faible, mais les parts de marché acquises élevées, permettent de financer ceux qui demandent de forts investissements du fait de leur croissance.

Les parts de marché importantes signalent une courbe d'expérience très favorable, ce qui permet de dégager une marge unitaire supplémentaire. Les activités dont la croissance est plus forte que la moyenne, et notamment que la croissance de richesse (le PIB) sont en besoin de financement. Une gestion de portefeuille équilibrée doit permettre d'atteindre une performance d'ensemble par l'orientation des surprofits de certains domaines d'activité stratégique vers ceux qui sont en besoin de financement.

Cette logique a été mise au point pour aider de grands groupes qui avaient pu se développer de manière un peu anarchique dans la course à la diversification qui marqua les années 1960, à faire des arbitrages entre leurs activités et à réussir des transferts financiers de l'une à l'autre dans une logique d'ensemble.

L'approche est marquée par une représentation positiviste qui établit le caractère incontestable des indicateurs observés et de la réalité qu'ils synthétisent. Elle est essentiellement orientée sur la dimension économique et même financière puisqu'elle suggère une logique d'autofinancement. Enfin, elle est statique puisqu'elle ne permet que de faire un point à un moment donné des DAS existants, et ne permet pas de prendre en considération les activités à venir.

1.2 La gestion d'un portefeuille de domaines d'activité stratégiques selon BCG

La représentation que nous proposons ici indique deux circuits (figure 1.1). Il y a un circuit d'évolution naturelle des DAS en fonction du cycle de vie des produits ou des industries concernées. Il est représenté par les lignes en pointillés. Un DAS

naît comme un dilemme (sinon il n'aurait pas d'intérêt stratégique) et est supposé devenir une vedette. Si, après un certain temps, il ne concrétise pas ces espoirs, alors que le cycle de développement de l'industrie devient plus mature, il tend à devenir un poids mort. Le poids mort n'est pas nécessairement un actif qu'il faut céder. On peut réussir une stratégie de dégagement en trouvant preneur pour un poids mort cédé à un concurrent qui est encore dans la course au leadership et qui est intéressé à gagner rapidement du temps au travers des équipes et des clients que l'entreprise peut lui céder. Mais un poids mort peut très bien être maintenu dans l'entreprise au sens où il ne présente pas de déficit économique, parce qu'il peut avoir des synergies avec d'autres DAS ou parce que socialement la cession serait un traumatisme pour l'entreprise.

Un dilemme a cependant vocation à devenir une activité vedette, au sens où par des investissements choisis, l'entreprise parvient à prendre le leadership sur un marché en croissance. Cette vedette génère beaucoup de *cash*, mais sans doute va l'utiliser pour elle-même dans le cadre de son développement. Ce n'est que lorsque le taux de croissance se réduit naturellement que l'activité devient « vache à lait ». Par le volume cumulé de production, le leader a une fonction de coût plus avantageuse que ses concurrents et, au prix du marché, fait donc plus de marge. Ce n'est que lorsque de nouvelles propositions viennent contester ce leadership de marché que l'activité devient poids mort. C'est-à-dire que l'activité, comme dans la phase vedette est neutre en termes de génération nette de liquidités, mais sans avoir le potentiel d'avenir de la vedette.

Concernant le cycle financier, représenté avec des lignes pleines, on comprend qu'un dilemme connaît un fort taux de croissance, il est donc attractif, mais ne génère pas de marge car la production cumulée relativement aux leaders est faible. Il y a donc un potentiel mais qui consomme des ressources. Il faut donc qu'une « vache à lait », c'est-à-dire une activité qui a des parts de marché fortes, finance régulièrement les développements de ce dilemme. La vache à lait n'ayant plus à assumer de forte croissance, elle n'a pas nécessairement besoin des « surprofits » que sa position de leader lui confère. C'est à l'entreprise, au niveau d'ensemble, dit *corporate*, qu'il revient de favoriser cette « générosité » de la part des responsables de DAS vus comme « vaches à lait ». Cependant, les arbitrages peuvent devoir se faire entre de multiples dilemmes, dont évidemment le potentiel reste ambigu (ils ne seraient pas sinon des dilemmes). L'entreprise peut finalement se tromper en soutenant un dilemme qui jamais ne parviendra à passer en vedette, et détourner une partie des ressources d'autres activités qui en auraient eu fortement besoin. En tant que vedette, un DAS peut être économiquement équilibré. Il rapporte beaucoup mais lui-même a besoin de ressources pour se développer. Il est cependant la promesse, qu'une fois le cycle de croissance moins fort, il devienne une vache à lait qui pourra renouveler le potentiel de développement de l'entreprise au travers de dilemmes à soutenir. On est au cœur d'une gestion de portefeuille qui est à la base de la performance économique et financière de l'entreprise.

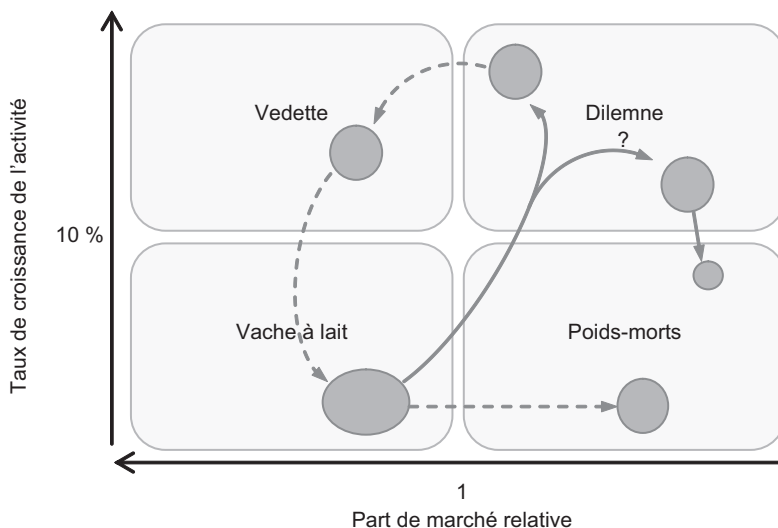


Figure 1.1 – Matrice de type « BCG »

On peut développer, au travers de cette matrice, différents scénarios en fonction :

- de la vitesse à laquelle une « vache à lait » peut perdre sa capacité à produire des marges, et glisser vers le statut de poids mort ;
- de la capacité à faire émerger des dilemmes et à les transformer en vedettes. La performance à venir dépend du pari qui est fait entre, d’une part, le renforcement d’une activité d’une vedette qui a encore des besoins de financement importants et qui ainsi pourra à terme devenir une vache à lait très puissante, et, d’autre part, le financement des développements industriels et commerciaux sur des activités dilemmes dont il faut évaluer le potentiel, afin d’accélérer leur passage en vedettes ;
- de l’évolution des poids morts, en fonction par exemple d’une éventuelle concentration dans ces segments d’activité, qui peuvent conduire à céder ces actifs pour récupérer une capacité d’investissement.

Si on suit la logique de cette matrice, la performance n’est pas seulement constatée par les parts de marché détenues sur des activités à potentiel. En effet, les parts de marché peuvent être un moyen et non un résultat.

Ainsi, une entreprise qui bénéficie de fortes ressources financières dans certaines activités peut faire des sacrifices importants sur le plan commercial pour une activité qu’elle juge stratégique de sorte à obtenir plus de parts de marché et donc une plus forte courbe d’expérience qui lui permet au final d’obtenir des marges qui viendront compenser ces efforts initiaux.

La course aux parts de marché et ces logiques agressives sont d’autant plus importantes que le marché tend à se stabiliser en volume. Dans cette phase de maturité,

on anticipe qu'il sera à l'avenir de plus en plus dur de faire progresser les parts de marchés parce qu'il faudra aller les conquérir directement chez les clients des concurrents qui feront nécessairement jouer leur capacité de comparaison notamment tarifaire.

1.3 Quelques limites d'une approche BCG

Il y a de nombreuses limites à faire reposer la performance stratégique sur le principe de la courbe d'expérience dans une logique financière. On peut distinguer les limites liées à la généralisation de cette approche en dehors de toute prise en compte du contexte externe ou interne de l'entreprise, et les limites intrinsèques de cette approche.

Pour la première catégorie de limites, on peut citer par exemple l'usage d'une BCG pour les activités de service. Les services, et en particulier ceux qui nécessitent des interactions directes avec les clients, sont beaucoup moins sensibles que les activités industrielles produites de manière standardisées.

On peut également mentionner que cette matrice n'est pas adaptée à des contextes de forte innovation. Ces gains ne sont intéressants que si la concurrence utilise la même fonction de production, la même technologie. Or les années 1980 vont montrer que des entreprises plus petites, mais avec des organisations différentes pariant sur la flexibilité, vont être capables de contester les leaders en place, par exemple dans l'automobile. Les entreprises japonaises vont profondément remettre en cause la suprématie industrielle américaine qui avait largement appliqué les modèles de Henderson.

Enfin, on peut mentionner que les liens entre les domaines d'activités sont uniquement financiers. On comprend que ce type de matrice a plutôt été imaginé pour des structures conglomerates qui ne cherchaient pas de synergies industrielles ou commerciales. Or, dans ce cas, les synergies peuvent modifier les arbitrages, par exemple pour les poids morts qui peuvent créer de la valeur par leur complémentarité.

Concernant les limites intrinsèques, il est indéniable que, par sa dimension économique et financière, le modèle est désincarné. Il semble difficile d'envisager que les responsables d'unités stratégiques qualifiées de « vache à lait » renoncent aux résultats qu'ils parviennent à dégager par simple solidarité avec les activités en besoin de financement. Il accélérerait ainsi son déclassement vers l'activité poids mort, dont on peut penser à terme qu'elle signifie un arrêt des investissements et une possible cession ou fermeture.

Le recours aux marchés financiers est une possibilité qui n'est pas abordée dans la logique d'autofinancement qui préside à la matrice BCG. C'est sans doute recevable

lorsque le coût de l'argent est cher et que l'entreprise peut subir un effet de levier négatif dans des activités où le niveau de rendement est faible, ou dans des entreprises familiales qui rechignent à s'endetter ou à mettre leur capital sur le marché. Mais ce sont des cas particuliers, alors que l'approche se veut générale.

2 Quand la performance stratégique nécessite la maîtrise des risques de marché

Une autre analyse classique de la performance au travers de la position concurrentielle a marqué l'histoire de la pensée stratégique. Il s'agit de la représentation proposée par le cabinet AD Little (ADL) dans les années 1970.

Cette représentation tient compte du développement d'une industrie et considère que la stratégie d'une entreprise, pour être performante, doit être adaptée aux différents stades de développement de cette industrie.

D'une certaine manière, cette notion de cycle de vie était déjà intégrée dans la matrice BCG dans la mesure où le taux de croissance, retenu dans cette matrice, est un indicateur majeur de la physionomie du cycle de vie. Cet axe de la matrice représente le potentiel de valeur de l'activité.

L'intérêt particulier de la matrice ADL est cependant de proposer plus clairement des phases dans lesquelles se transforme l'industrie.

Ainsi, un taux de croissance important du marché, des parts de marché fragmentées, ou des technologies non stabilisées, des gammes larges... caractérisent une industrie en début de cycle. Dans cette phase d'émergence, une stratégie performante est de focaliser l'entreprise sur la structuration de l'offre et la recherche de nouveaux clients. Progressivement, avec la croissance, la stratégie pourra être davantage celle de la différenciation dans laquelle les entreprises défendent une vision spécifique de leur offre qu'elles cherchent à valoriser au mieux auprès des clients.

Mais déjà la pente de la croissance se réduit et les signaux d'un durcissement concurrentiel apparaissent. Pour rester performante l'entreprise doit être plus sélective dans les gammes de produit et doit choisir des technologies désormais suffisamment éprouvées. Dans la phase de maturité elle-même l'entreprise n'espère plus de croissance forte dans l'absolu, elle ne peut plus compter être portée par le développement du marché lui-même. De ce fait, elle devra construire sa propre croissance en attirant des clients qui étaient déjà référencés chez ses concurrentes. Les arguments sont de plus en plus liés au prix et les capacités de différenciation se réduisent.

2.1 Logique de performance issue d'une matrice ADL

La matrice ADL met en évidence qu'avec le temps et la maturité industrielle un facteur de risque se développe. Les marchés sont moins rémunérateurs et les entreprises doivent investir pour se concentrer et garder un leadership.

Aussi, face à ce risque considéré comme inéluctable, la proposition est d'agir de telle sorte que l'entreprise évite de subir le jeu concurrentiel. Cet axe dans la matrice relève donc de la position concurrentielle de l'entreprise. ADL établit que des entreprises peuvent se situer sur un continuum de pouvoir entre une position « dominante » qui confère à l'entreprise la capacité de structurer le jeu concurrentiel en imposant certains critères comme décisifs (innovation, taux de service, solutions commerciales, tarifs...) jusqu'à « marginale » qui subit totalement le marché et sans réelle capacité à survivre à long terme.

Des entreprises pourront présenter de grandes performances en n'étant pas leader en volume, à la différence de la proposition du BCG. Ainsi Apple a longtemps joué ce positionnement, en étant une marque alternative au leader, innovante et profitable mais sans chercher la domination par la quantité. Elle était en position forte, lui permettant de mener une stratégie assez autonome de celle de ses concurrents. Sa diversification dans les Ipod, Iphone puis Ipad a été sur ce plan un changement radical. Il lui a fallu prendre le rôle de dominant qui structure les règles du jeu, et en cela on voit poindre chez un certain nombre de communautés d'utilisateurs une forme de contestation de cette hégémonie.

Si, dans l'absolu, une activité devait faire l'objet d'une stratégie de dégageant, cette recommandation est pondérée par la valeur que cette activité peut créer sur d'autres actifs. Ainsi un cabinet conseil pourra considérer que son activité de formation n'est pas suffisamment développée et qu'il subit trop les contraintes imposées par ses concurrents. Cependant, il pourra maintenir cette activité à certaines conditions dans la mesure où une partie des missions de conseil sont issues des problématiques développées par les participants lors des séminaires. Les formateurs, sollicités par les participants au-delà des séminaires eux-mêmes, jouent en quelque sorte le rôle d'apporteurs d'affaires à l'activité de conseil.

2.2 La gestion d'un portefeuille de domaines d'activités stratégiques selon ADL

Pour ADL, le risque lié au cycle de vie doit être compensé par la progression dans la hiérarchie de la position concurrentielle. À défaut, l'entreprise doit retravailler le périmètre de ses domaines d'activité et chercher à se focaliser et à trouver des niches dans lesquelles elle pourra relativement se protéger et acquérir plus de pouvoir. Ce n'est plus l'équilibre économique et financier qui oriente la prise

de décision mais la recherche d'une réduction des risques, comme le montre le tableau 1.1.

Tableau 1.1 – Analyse issue de la matrice ADL

| | | Étapes du cycle de vie | | | |
|--------------------------|-----------|---|---|--|---|
| | | Émergence | Croissance | Maturité | Déclin |
| Position concurrentielle | Dominante | Investir Croître rapidement | Croître rapidement Dominer par les coûts Renouveler Défendre sa position | Défendre sa position Dominer par les coûts Renouveler Croître rapidement | Défendre sa position Concentrer ses efforts Renouveler Croître avec l'industrie |
| | Forte | Investir Se différencier Croître rapidement | Croître rapidement Rattraper le retard Dominer par les coûts Se différencier | Dominer par les coûts Renouveler Concentrer ses efforts Se différencier Croître avec l'industrie | Trouver une niche Tenir la niche Croître avec l'industrie Recueillir les bénéfices |
| | Favorable | Investir Se différencier Concentrer ses efforts Croître rapidement | Se différencier Concentrer ses efforts Rattraper le retard Croître avec l'industrie | Recueillir les bénéfices Rattraper le retard Trouver une niche Renouveler Renverser la situation Concentrer ses efforts Croître avec l'industrie | Réduire les investissements Désinvestir |
| | Tenable | Investir Croître avec l'industrie Concentrer ses efforts | Recueillir les bénéfices Rattraper le retard Renverser la situation Concentrer ses efforts Croître avec l'industrie | Recueillir les bénéfices Renverser la situation Trouver une niche Réduire les investissements | Réduire les investissements Désinvestir |
| | Faible | Trouver une niche Rattraper le retard Croître avec l'industrie | Renverser la situation Réduire les investissements | Se retirer Désinvestir | Se retirer |

Source : Desreumaux *et al.* (2009)

2.3 Quelques limites d'une approche ADL

La matrice ADL hérite d'une bonne partie des remarques que nous avons déjà faites sur l'approche matricielle en général, et en particulier sur celle du BCG. Ces matrices ont des vertus plus pédagogiques que prescriptives, dans la mesure où elles permettent à une équipe dirigeante d'explicitier ses choix et ses orientations. Elles restent cependant prisonnière des dimensions initiales qui ont permis cette représentation des activités des entreprises.

Encore une fois, la représentation ADL est statique. Elle donne à voir ce qui est, mais ne permet pas de comprendre véritablement ce qu'il advient et pourquoi. Ainsi, les facteurs de la performance ne sont pas établis et on ne sait pas pourquoi une entreprise parvient ou non à influencer le jeu concurrentiel.

Il est essentiel de discuter les sources de l'avantage concurrentiel et pas seulement de sa gestion dans le cadre d'un portefeuille d'activités. C'est ainsi que s'est imposée progressivement la nécessité d'analyser la performance stratégique d'une entreprise à partir des ressources qu'elle possède et qu'elle peut mobiliser.

Section 2 L'AFFIRMATION DES RESSOURCES ET DES PARTIES PRENANTES À L'ENTREPRISE

Pendant les années 1990 on prend conscience que la taille n'est pas nécessairement déterminante dans des régimes concurrentiels où l'innovation devient un facteur clé de succès. Ensuite, le volume des ventes présumé d'un produit ou d'une offre n'est plus le seul facteur d'appréciation d'un potentiel. Le raccourcissement des cycles amène à envisager les conditions qui feront que d'autres produits pourront être développés. Ainsi, la réflexion glisse vers la gestion non d'un portefeuille de produits mais d'un portefeuille de ressources qui permettent à l'entreprise de se distinguer durablement. L'entreprise pense son offre à partir des ressources qu'elle parvient à maîtriser ou qu'elle sait enrôler au travers de ses partenaires, et au-delà de ses parties prenantes.

1 Les ressources à la base de la performance de l'entreprise

On doit à Edith Penrose (1959) d'avoir proposé très tôt une analyse fine et authentique des ressources de l'organisation et de leur contribution à la performance stratégique d'une organisation. Dans son ouvrage *The Theory of the Growth of the Firm*, Penrose propose une nouvelle vision de l'entreprise en distinguant les ressources (matérielles et humaines) et les « services » qu'une entreprise peut en retirer. Ces « services » sont des productions, des prestations qui créent une utilité, et donc de la valeur.

Une citation classique permet de saisir l'originalité du propos de Penrose à cette époque : « Les services produits par les ressources sont une fonction de la manière dont ces ressources sont utilisées – exactement les mêmes ressources lorsqu'elles sont utilisées pour des finalités différentes ou de manière différente, et en combinaison avec différents types, quantités ou d'autres ressources donnent différents services ou ensemble de services. »

Pour Penrose, une entreprise parvient à se distinguer de ses concurrents par la variété des services qu'elle est capable de produire au travers de ses ressources. La

sous-performance de certaines entreprises est due au fait qu'elles n'exploitent pas toutes les possibilités qu'offrent ces interactions.

Mais surtout la performance et le développement d'une entreprise ne peuvent pas simplement être attribués aux modifications de l'environnement. Ainsi, la sélection du couple produit/marché serait conditionnée d'abord par les ressources que possède la firme, et sa capacité interne à les mobiliser.

Penrose suppose que la fonction du manager ou de l'entrepreneur est de catalyser et combiner ces ressources pour les convertir en capacités, afin d'innover et de créer de la valeur économique (Kor *et al.*, 2004). Son héritage dans les années 1990 est important sur ce plan. En effet, on peut considérer que jusque-là, la littérature dominante donnait pour responsabilité au dirigeant d'identifier la meilleure stratégie en réponse aux contraintes de l'environnement. Dans cette vision déterministe, le dirigeant est un « traducteur » des contraintes externes dans l'entreprise. Avec l'approche par les ressources, il devient un « auteur ». Sa responsabilité est en somme plus forte dans la performance stratégique de l'entreprise par sa capacité à mobiliser ses ressources dans un cadre organisationnel approprié.

Ainsi, la performance dépend de la capacité des membres de l'entreprise, et en particulier du dirigeant, à identifier des ressources internes et à les combiner dans le cadre d'un « plan » de telle sorte qu'elles produisent des services permettant la saisie d'opportunités dans l'environnement. Ce processus n'a cependant rien d'objectif. Il dépend de l'expérience et du savoir des acteurs. Le processus est soumis à l'historicité et connaît une dépendance de sentier.

L'entreprise a donc une trajectoire singulière de croissance qui ne s'explique pas d'abord par des phénomènes de marché mais par une fabrication spécifique de savoirs et de compétences qui reposent notamment sur les représentations et l'expérience des acteurs de l'entreprise.

2 La maîtrise de ressources distinctives

À la suite des travaux de Penrose, Wernerfelt et Barney ont proposé un cadre théorique renouvelé, connu sous le nom de la Resource-based View (RBV).

En appliquant à l'intérieur de l'organisation des modèles issus de l'économie industrielle et notamment celui des cinq forces de Porter (abordées dans la deuxième partie du chapitre), Wernerfelt définit les ressources comme l'ensemble des forces et des faiblesses d'une entreprise donnée (Wernerfelt, 1984). Plus précisément, les ressources d'une entreprise seront définies comme les actifs tangibles et intangibles, présents de façon semi-permanente ou permanente dans l'organisation. Cela concerne les marques, la maîtrise d'une technologie, les compétences et talents des employés, les accords commerciaux, les équipements, le capital, etc. Le diagnostic de la performance qui en découle est une analyse de positionnement classique, exprimé sous

forme de forces/faiblesses et de position de force de telle ou telle entité de l'organisation.

J. Barney prolonge cette approche (Barney, 1986 et 1991) en définissant les ressources comme « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, etc. contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité ».

Il définit trois catégories de ressources : les ressources en capital physique, les ressources en capital humain et les ressources en capital organisationnel.

Le second concept de la RBV mis en avant par Barney est celui d'avantage concurrentiel, mais qu'il assimile à une stratégie de création de valeur développée de manière unique par l'entreprise. Cet avantage est qualifié de soutenable lorsque les autres entreprises ne peuvent pas dupliquer cette stratégie à un moment donné.

Quatre conditions sont nécessaires pour que les ressources de la firme procurent un avantage concurrentiel soutenable. Ces quatre conditions sont généralement présentées sous l'acronyme **VRIN** :

- **V comme valeur.** Une ressource a de la valeur si elle permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou de résister à des menaces extérieures ;
- **R comme rares.** Ces ressources se doivent d'être rares c'est-à-dire possédés par peu d'entreprises, ce qui leur permet de développer un avantage sur leurs concurrents ;
- **I : imparfaitement imitables.** La difficulté à imiter une ressource résidera essentiellement dans son caractère tacite, implicite, dans sa complexité à être transformée en action génératrice de valeur ;
- **N comme non substituables.** Des ressources peuvent générer de la valeur, être rares ; elles peuvent être uniques mais elles peuvent rencontrer sur le marché une autre ressource de nature radicalement différente qui se substitue à elles.

Dans un ouvrage coécrit avec Hesterly (Barney *et al.*, 2005), Barney développe une version aménagée du modèle VRIN en modèle **VRIO** (O comme organisation) en l'inscrivant dans la démarche de diagnostic stratégique classique connu sous le nom de **SWOT** (forces-faiblesses-opportunités-menaces), dit encore modèle LCAG « des Quatre d'Harvard ».

Le premier aménagement réunit en un seul élément – l'organisation – les deux derniers critères de non imitabilité et de non substituabilité des ressources. L'approche focalisée sur les ressources prend alors une nouvelle tournure en se concentrant sur les compétences. Ainsi, pour qu'une compétence procure un avantage concurrentiel soutenable, il faut qu'elle soit productrice de valeur, qu'elle soit rare, soit inimitable et enfin qu'elle soit exploitée par l'organisation.

Repère 1.1

Application du cadre conceptuel VRIO

Cet exemple reprend comment appliquer le modèle VRIO dans des circonstances différentes :

| Valeur et rareté des ressources de l'entreprise | |
|--|--|
| Si les ressources d'une entreprise sont... | L'entreprise générera à moyen terme... |
| Peu génératrices de valeur | Désavantage compétitif |
| Génératrices de valeur, mais faciles à se procurer | Parité compétitive (égalité) |
| Génératrices de valeur et rares | Avantage compétitif |

Ainsi, si les coûts générés pour imiter un *process* sont élevés, l'entreprise peut espérer conserver un avantage compétitif soutenable. Les difficultés à imiter peuvent être dues à une combinaison de quatre facteurs : des conditions historiques uniques (sentiers de dépendance, prime au premier entrant), une ambiguïté causale (les liens entre les ressources et les avantages sont flous), une complexité sociale (les relations sociales non applicables), la présence de brevets (au moins pendant la période de couverture des innovations).

| Application de la notion de non imitabilité | |
|---|---|
| Si les ressources d'une entreprise sont... | L'entreprise générera à moyen terme... |
| génératrices de valeur, rares, mais peu difficiles à imiter | Avantage compétitif passager |
| génératrices de valeur, rares, et difficiles à imiter | avantage compétitif soutenable avec une organisation en appui |

L'ensemble de ces critères doivent être « alignés », en phase avec les compétences des personnes et associés à des incitatifs, afin d'exploiter au mieux les ressources de l'organisation.

| Résumé du modèle VRIO, implications en termes de compétition et d'économie | | | | | |
|--|--------|----------------------|--------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Porteur de valeur ? | Rare ? | Difficile à imiter ? | Organisés correctement ? | Implications en termes de compétition | Implications en termes économiques |
| Non | | | Non | Désavantage | Ineffcience |
| Oui | Non | | | Parité | Normal |
| Oui | Oui | Non | | Avantage temporaire | Effcience ponctuelle |
| Oui | Oui | Oui | Oui | Avantage soutenable | Effcience |

C'est la culture de chaque entreprise qui permet la constitution de ces actifs idiosyncrasiques (Barney, 1986). Ainsi, une performance stratégique robuste ne peut résulter de la seule intuition d'un dirigeant ou encore de la capacité d'une organisation à se contorsionner pour se conformer aux contraintes du moment. En révélant l'importance de la culture dans l'explication de la performance stratégique, ces travaux ont initié un renversement essentiel qui conduit à penser la stratégie depuis l'entreprise vers l'environnement et non plus dans une seule logique adaptative.

3 L'enrôlement des parties prenantes : un modèle renouvelé de la performance d'entreprise

Si l'approche par les ressources a permis d'enrichir les modèles d'évaluation de la performance stratégique en intégrant la variable organisationnelle, elle reste insuffisamment complète pour analyser la dynamique d'ensemble, les logiques qui traversent l'entreprise et les arbitrages nécessaires entre les différents acteurs ayant un intérêt particulier pour l'entreprise. La théorie des parties prenantes initiée à la fin des années 1970 aura permis de répondre à cette préoccupation.

3.1 Des origines au renouvellement de la performance de l'entreprise

Il faut remonter au modèle de gouvernance d'entreprise focalisé sur les coûts d'agence, développé par Jensen et Meckling (1976) pour comprendre la naissance puis l'essor de la théorie des parties prenantes appliquée à l'entreprise.

Dans leur approche, Jensen et Meckling proposent un cadre d'analyse et de contrôle de l'action du manager dans le but de maximiser l'intérêt des actionnaires : c'est ce que l'on nomme classiquement le *shareholder model*. À l'inverse, le *stakeholder model* popularisé par Freeman (1984) propose une gouvernance d'entreprise visant à un compromis entre les intérêts des différentes parties prenantes à l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes à cette entreprise. Les parties prenantes sont définies comme « tout groupe ou individu qui peut affecter l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou être affectée par celle-ci. » Les actionnaires ne sont donc plus les seuls envers qui l'entreprise a des responsabilités et donc des comptes à rendre. Indirectement, le *stakeholder model* fait voler en éclat le problème des frontières de l'entreprise en redistribuant son périmètre à partir de coalitions d'intérêts entre ses parties prenantes.

La conséquence pour l'évaluation de la performance stratégique d'une entreprise est immédiate et fondamentale : il n'est désormais plus possible de se contenter de modèles limités aux frontières juridiques ou économiques d'une société (commerciale ou non) et de ses buts officiels, il faut appréhender la performance de